

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ	5
2. ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРАТЕГИЙ	7
3. ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ	11
4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ.....	26
5. РАСЧЕТНАЯ ЧАСТЬ	28
5.1 Анализ перспективных направлений развития предприятия.	28
5.2 Определение стратегии развития предприятия.	30
5.3 Оценка эффективности предложенного проекта по выбору стратегии развития предприятия.....	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	45

руководителей о сложности управления организацией и их
стях. Попытки некоторых из них управлять сложной организацией как про-
стой из-за слабого знания современных методов руководства и организаци-
онных структур, неумения определять стратегию ценообразования и поведе-
ния предприятия на рынке - оборачивается на практике потерями, истинную
величину которых трудно представить. В самом деле, если потенциальные
возможности страны по наличию природных ресурсов, идей, производствен-
ных мощностей и образованию людей оцениваются экспертами как выше
средних в мире, то конечные результаты деятельности, которые определяют-
ся действующей системой управления, вряд ли устроят кого-либо из нас. Это
обуславливает актуальность темы исследования.

Задача настоящей работы состоит в рассмотрении методологических по-
ложений концепции стратегического управления, а так же в приобретении
первичных навыков практического применения основных методов стратеги-
ческого менеджмента.

Объектом исследования выбрано ООО «Кампа».

Предмет исследования – анализ среды фирмы, ее стратегическая направ-
ленность и положение на рынке, пути повышения эффективности деятельно-
сти посредством выбора стратегии фирмы.

Методы, использованные в данной работе: анализ элементов внешней и
внутренней среды фирмы, SWOT анализ, метод «построение дерева целей»,
метод позиционирования возможностей и угроз, методы целеполагания.

сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как предпринимательская стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

мостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и динамические изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Предпринимательская стратегия вертикальной интеграции направлена на приобретение или поглощение предприятием всей технологической цепочки, в рамках которой работает это предприятие.

Предпринимательская стратегия концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенном типе продукции. Фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии является то, что фирма должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных клиентов.

Предпринимательская стратегия лидерства в минимизации издержек производства основана на том, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы до-

ким образом, что не имеет кардинального значения, т.е. не изменяет базовых характеристик продукта.

Предпринимательская стратегия зарубежных инвестиций – создание совместных предприятий.

Предпринимательская стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности осуществляется с выходом на новые рынки.

Предпринимательская стратегия развития, реализуемая через отчисление средств не только на уже существующие подразделения, но и на вновь создаваемые.

Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных альтернативах. Вместе с тем нельзя пренебрегать предположениями, гипотезами, интуицией. В настоящее время все больше необходим пристальный, свежий взгляд в будущее, а закономерности и гипотезы прошлого возводятся в вечную истину.

4. Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы.

1) Внешние:

- состояние экономики (уровень занятости, инфляции, налогообложения и уровень деловой активности, экономический рост);
- социальные и политические процессы, государственное регулирование и гражданские права (интересы здравоохранения, равной оплаты за равный труд, влияние закрытия предприятий на местное сообщество и др.), природная среда и ресурсы, инфраструктура;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции (рост рынков, технологические изменения, появление новых продуктов, силы конкуренции, экономика доходов, затрат и прибыли для отрасли, основные требования для конкурентного успеха);
- особые возможности и угрозы для компании.

2) Внутренние:

- сильные и слабые стороны организации, ее способность к конкуренции;
- персональные амбиции, философия бизнеса и этические убеждения управляющих (субъективные факторы, которые могут иметь важное влияние на организационную стратегию);
- влияние разделяемых ценностей и культуры компании на стратегию (политика, ценности, традиции, способы поведения, которые могут существенно влиять на культуру организации).

Основной целью портфельной стратегии является выбор тех делений, в которые следует направлять инвестиции. Главные моменты такой стратегии охватывают распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

Конкурентные решения распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их - обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д.

Функциональные решения принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.д. Их цель - рациональное распределение ресурсов отдела (службы), а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции.

Исходным пунктом формирования стратегии предприятия является, прежде всего, осознание его руководством невозможности сохранить и укрепить позиции фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка, опираясь на традиционную политику. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, нагадываемых внешней рыночной средой (внешние факторы). Основной акцент при разработке стратегии фирмы делается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций, а также конкурентоспособности. Учитываются также возможности успешной деятельности в том или ином секторе рынка, выпуска новых товаров, освое-

зволяет расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными, наступательными.

Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу. Он, как правило, включает выбор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должна быть ориентирована фирма; определение источника и типа используемых ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к использованию; выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности, а также вида производимого продукта. В совокупности это и составляет стратегию организации.

Компания без стратегии роста - это всего лишь набор активов, отягощенных обязательствами. Оценивать ее как бизнес невозможно, так как в основе оценки бизнеса лежит анализ способности фирмы приносить прибыль и обеспечивать рост. Ясная и хорошо аргументированная предпринимательская стратегия предприятия позволит не только избежать рисков, реализовать потенциал роста, рационально распорядиться своими ресурсами, но и повысить управляемость бизнеса. Построение четкой системы стратегического планирования, определение стратегических целей для менеджмента и путей их достижения - составляющие успеха каждой фирмы.

Выбор стратегии начинается с анализа стратегических альтернатив. Существует система так называемых эталонных или базовых стратегий роста (развития), которая включает основные виды стратегий, выверенные практикой и освещенные в специальной литературе.

Эти стратегии касаются всей организации и отражают различные подходы к росту фирмы, связанные с изменением одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, технология.

Эталонные стратегии роста фирмы:

1. Предпринимательская стратегия концентрированного (интенсивного) роста

- 1.1. Предпринимательская стратегия обработки рынка.

Согласно данной стратегии рост происходит за счет слияния фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними.

2.3. Предпринимательская стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

Проявляется в усилении контроля над посредниками, которые заняты распределением и продажами, либо в их приобретении.

3. Предпринимательская стратегия диверсификации.

Диверсификация – это предпринимательская стратегия, связанная с коренным изменением стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента фирмы. В этом случае предприятие отделяется от исходных сфер деятельности и переходит к новым. Причины:

1. Стагнирующие рынки
2. Финансовые выгоды
3. Уменьшение риска

Диверсификация часто является вынужденной стратегией для фирмы. Наряду с диверсификацией фирма может использовать другие стратегии по различным стратегическим зонам бизнеса.

3.1. Предпринимательская стратегия централизованной (концентрической) диверсификации.

3.2. Предпринимательская стратегия горизонтальной диверсификации, ориентированной на традиционного потребителя. В этом случае создается новый продукт, требующий новых технологий, который ориентирован на потребителя основного продукта.

3.3. Предпринимательская стратегия вертикальной диверсификации (Освоение новых продуктов, используя в качестве сырья или полуфабриката традиционную продукцию, либо производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов.) Данный вид диверсификации выделяется не всегда.

3. Фактор времени.

Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудачи организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Методы построения стратегии предприятия отражены во многих литературных источниках. Различные авторы, описывающие основные принципы стратегического планирования, сходятся во мнении, что выбор миссии и целей организации является ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно, накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как, один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

Отметим два важных момента:

- 1) формулировка миссии не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия - это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры организации, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных позиций;
- 2) миссия не должна приобретать окаменелые раз и навсегда установленные формы. Вместе с ростом и изменением потребностей, по мере от-

2) по характеру целей и приоритетности их достижения
сон и Стрикланд выделяют:

- 1) Финансовые цели - могут быть заданы относительно объема прибыли, дохода на инвестированный капитал, размера выплаты дивидендов на акцию, отношения прибыли к объему продаж и др.
- 2) Примерами стратегических целей могут служить, например, такие: увеличение доли рынка, рост быстрее, чем в целом по отрасли; опережение конкурентов по качеству продуктов и обслуживанию клиентов, расширение продуктовой линии, усиление репутации компании и другие [24, 96]

Финансовые цели, по мнению большинства авторов, являются приоритетными. Котлер предлагает “начинать процесс разработки организационных целей с установления финансовых целей, из которых выводятся соответствующие стратегические цели”. [11, 77] Правильно сформулированные цели организации должны быть [12, 568-569]:

- конкретными - означает, что при определении цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени
- измеримыми - означает, что цель должна быть представлена количественно или каким-либо другим способом для оценки степени ее достижения;
- достижимыми - означает, что цели должны быть реальными, не выходящими за рамки возможностей исполнителей;
- согласованными - означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи;
- приемлемыми - означает, что необходимо учитывать потребности, желания, традиции, сложившиеся в обществе ценности;
- гибкими - означает необходимость внесения корректировок по мере происходящих в среде изменений.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.
3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.
4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться “шоку будущего”, разрушающего организацию.
5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.
6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).
7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

При разработке стратегии необходимо учитывать, что любая компания имеет этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом. Обязательство компании перед покупателем основывается на ожиданиях, которые присутствуют при покупке товаров или услуг. Неадекватная оценка этого обязательства привела к принятию законов о защите прав потребителей и к созданию множества регулирующих органов для их защиты. В России «Общество по охране прав потребителей» тоже имеет влияние и может испортить репутацию любой организации.

Реализация выбранной стратегии предусматривает корректировку предыдущих этапов. Деятельность руководства направлена на модернизацию (при необходимости) системы управления, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы, выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала. Другими словами, стратегический менеджмент формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации предвидеть тенденции развития бизнеса, отслеживать внешние влияния. К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести: реконструкцию предприятия, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы предприятия, структуры

5. РАСЧЕТНАЯ ЧАСТЬ

5.1 Анализ перспективных направлений развития предприятия.

Основой разработки стратегии развития и стратегического управления предприятием является перспективное планирование, т. е. выбор перспективных направлений хозяйственно-экономической деятельности.

Планирование - процесс обоснования и выбора целей развития, соответствующего распределения ресурсов, разработки и реализации программ достижения избранных целей, включая выдачу заданий исполнителям и контроль за их выполнением. При перспективном планировании происходит выбор путей долгосрочного экономического развития предприятия и направлений его деятельности.

На предприятии предложена программа развития производственного потенциала на 2009-2012г. Рыночные условия требуют нового подхода к деятельности предприятия, который подразумевает освоение новых эффективных технологий, обеспечение выпуска конкурентоспособной продукции и расширение её номенклатуры.

В этой связи, целью настоящей программы является развитие потенциала ООО ООО «Кампа», через увеличение мощности производства, внедрение новых и модернизацию существующих технологий, что позволит повысить техническую оснащенность и эффективность производственного потенциала предприятия.

Основные направления развития производственного потенциала ООО ООО «Кампа» и повышение экономической эффективности его деятельности путем:

- 1) технического переоснащения производства за счет модернизации оборудования, совершенствования действующих технологических

использованию в производственном цикле метана. Этот газ можно применять для обжига известняка, что повысит производительность и экологичность процесса. Кроме того, метан можно использовать как обогревающий агент в производстве поливинилхлорида и эпихлоргидрина, на стадии сушки смолы ПВХ и вместо пара на производстве гипохлорита кальция и производстве твердого каустика, на газовых котельных, при получении ацетилена и др.

Говоря о развитии производства, можно сказать о реконструкции хлорного комплекса. Его запуск в эксплуатацию позволит ООО «Кампа» отказаться в будущем от закупок хлора. Завершается также монтаж установки для карбонизации щелоков на производстве кальцинированной соды. Планируется ввод в строй дополнительной ректификационной колонны на производстве эпихлоргидрина и установка нового реактора, что позволит резко увеличить мощность предприятия. Кроме того, значительные средства вкладываются в совершенствование производства трихлорэтилена – основного, наиболее прибыльного вида товарной продукции.

Систему менеджмента качества на предприятии рассматривают как эффективное средство управления деятельностью предприятия с целью обеспечения его динамического развития и повышения благосостояния коллектива.

5.2 Определение стратегии развития предприятия.

В настоящее время в ООО «Кампа» выпускается несколько марок перекиси водорода: водорода перекись медицинская, этот продукт был награжден дипломом победителя конкурса "100 лучших товаров России", что подтверждает соответствие российским стандартам, безопасность и высокие потребительские свойства, водорода перекись техническая марки "А", водорода пероксид "ЧДА", водорода пероксид марки "А-35" и водорода перекись особой чистоты марки "ОСЧ-8,4".

же для реализации стратегии должны быть учтены наличие нансово-материальных ресурсов, ресурсов резерва персонала, к которому, в новых условиях, будут предъявлены требования другого уровня принятия решений, ответственности и подхода к выполнению своих должностных обязанностей. Только при условии наличия этих ресурсов и возможностей персонала можно подходить к реализации перспективных программ всерьёз. Иначе, при отсутствии вышеперечисленных предпосылок, реализация перспективных программ может превратиться в напрасное, непродуктивное расходование финансов, персонала и иных ресурсов предприятия.

До тех пор, пока предприятие не исчерпало возможности для роста в своей отрасли, эта предпринимательская стратегия является эффективной. Фирма либо улучшает продукт, либо выпускает новый на том же рынке или на другом не изменяя отрасли. Согласно этой стратегии, наше предприятие стремится к увеличению объёма продаж, к увеличению доли рынка, к расширению ассортимента продукции.

Целью предлагаемого мной проекта является разработка стратегии развития предприятия за счет, производства высококонцентрированной перекиси водорода. На базе внедрения предлагаемого проекта планируется получение дополнительной прибыли в результате производства и реализация перекиси водорода.

5.3 Оценка эффективности предложенного проекта по выбору стратегии развития предприятия.

Используя производственные мощности ООО «Кампа», его базовые технологии, производимую им химическую продукцию, а также доступность источника сырья, организовать промышленное производство ПВ-85 для дальнейшего использования его в технологическом процессе предприятия.

Благодаря высокому содержанию активного кислорода, перекись водорода может применяться как окисляющий, гидроксиметилирующий и эпок-

выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения.

Для нашего проекта могут возникнуть следующие риски: нарушение ритма работы предприятия, низкое качество сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента и технологической оснастки, низкий уровень квалификации рабочих, техническая неисправность оборудования.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в процессе производства или поставки сырья. Мерами по снижению производственных рисков являются:

действенный контроль хода производственного процесса и поиск наиболее надежных поставщиков;

сокращению потерь от брака способствуют комплексная система управления качеством как исходного сырья, так и изготавливаемой продукции, моральное и материальное стимулирование без дефектного изготовления продукции;

минимизировать контакты с малоизвестными поставщиками сырья.

Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров:

контроль за соответствием квалификации рабочих, уровню квалификации выполненных ими работ;

обучение работников, проверка теоретических и практических знаний;

создание гибкой системы поощрений, что стимулировало бы труд работающих, вызывая заинтересованность в результатах своей деятельности.

Реализация данного проекта требует определенных капиталовложений, поэтому для рассмотрения эффективности данного проекта в дальнейшем, сейчас необходимо провести детальный анализ затрат на его реализацию. Для расчета себестоимости продукции необходимо определить все затраты, которые имеют место в процессе производства. Расход денежных

Себестоимость переработки = Плановая себестоимость - Затраты на материалы - Затраты на работы сторонних организаций

Сводный прогноз составляется на три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Для составления планов доходов и расходов на первый год необходимо рассчитать объемы продаж по месяцам. Данные для подобных расчетов можно получить из специальных исследований рынка, из прогнозов или опытным путем. Для составления прогноза использовались такие методы, как опросы потребителей, консультации с экспертами, анализ временных рядов.

Таблица 5.2-Прогноз объемов производства и реализации продукции

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год
Предполагаемый объем производства (тонн)	72	240	312
Предполагаемая продажа (млн. руб.) по цене 450 тыс. руб.	32.4	108	140.4

В ходе реализации бизнес-плана реальный выпуск, в силу действия различных факторов, таких как срыв поставки, выход из строя станка и так далее, будет отличаться от планового, но на этапе планирования трудно учесть влияние всех факторов и поэтому при расчетах будем пользоваться значением именно планового объема выпуска продукции.

Планирование себестоимости осуществляется при разработке перспективных (пятилетних) и текущих (годовых) планов (техпромфинпланов) промышленных предприятий. Годовые планы по себестоимости промышленной продукции составляются, как правило, с подразделением по кварталам, а при необходимости - и по месяцам.

Общая сумма затрат может измениться из-за объема выпуска продукции, ее структуры, уровня переменных затрат на единицу продукции и суммы постоянных расходов.

Известно, что себестоимость с увеличением объема выпускаемой продукции понижается, но при нарушении ритмичности производства она может и возрасти (за счет оплаты сверхурочных работ в конце отчетного периода). Здесь затраты представляются, как и в вышеприведенной ситуации, нелинейной функцией от объема производства.

Таблица 5.4-Вспомогательная таблица расчетов новой себестоимости

Период разра- ботки	Объём пр-ва (тонн)	Полная себест. ед продук- ции (тыс.руб.)	Себ-ть всего V (Vпр.*С) млн. руб.	Цена за единицу (тыс. руб.)	Выручка (V* Ц) млн. руб.	Прибыль (Ц-Себ) * Объем млн. руб.
2007	4 *40 =16	373.3	5.972	475	7.6	1.627
	4 *60 = 24	369.6	8.870	469.5	11.268	2.397
	4 *80 = 32	366.8	11.737	465.8	14.905	3.168
Итого	72	369.9			33.772	7.192

Расчет новой себестоимости проводился по формуле

$$C_{\text{нов}} = C_{\text{стар}} [j \text{ Аст}/\text{Анов} + (1-j)] \quad (1)$$

где А - объем производства

j - Доля условно - постоянных затрат (3 %)

Цена за единицу = Полная себестоимость + Прибыль (20 % от полной себестоимости) + Налог на прибыль (35 % от прибыли)
 $= 373.3 + 75 + 26.25 = 475$ тыс. рублей

Рассчитаем выручку от реализации нашей продукции:

$$B = Ц * V_{\text{выпуска}} \quad (2)$$

$B = 16 * 475000 = 7,6$ млн. руб.

Вывод: в ходе расчета прибыли и убытков были рассчитаны: балансовая прибыль, налог на прибыль и чистая прибыль. Все показатели рассчитаны на год. По итогам расчетов, чистая прибыль оказалась положительным числом, это означает, что производство продукта рентабельно, поскольку приносит доход.

Оценка экономической эффективности проекта - заключительный этап проведения исследований, основывается на информации, полученной и проанализированной на всех предшествующих этапах работы.

Первым мерилom успехом в деятельности предприятия является размер получаемой прибыли. Для сравнительной оценки деятельности необходимо дополнить оценку показателя рентабельности.

$$\text{Рентабельность продукции} = \text{Прибыль реализации} / \text{Полная себестоимость} = 7.192 / 26.6 = 0.27$$

$$\text{Рентабельность производства} = \text{Прибыль реализации} / \text{Себестоимость переработки} = 7.192 / 10.28 = 0.7$$

$$\text{Рентабельность продаж} = \text{Балансовая прибыль} / \text{Выручка} = 7.192 / 33.772 = 0.21$$

$$\text{Норма прибыли} = \text{Чистая прибыль} / \text{Инвестиции} = 4.675 / 26.63 = 0.18$$

Норма прибыли (соответственно рентабельность активов) ясно характеризует эффективность деятельности фирм.

Полученные результаты указывают на экономическую целесообразность данного проекта. О степени доходности проекта судят по следующим основным показателям: прибыль, рентабельность продукции, производства. Расчеты показали, что производство нашей продукции экономически целесообразно, поскольку приносит прибыль и имеет хорошую рентабельность (70%).

Норма прибыли 18%. Эффективность проекта:

- 3) повышение конкурентоспособности на базе вовлечения производимой продукции и действующей технологии производства;
- 4) создание принципиально новых продуктов и производств.

Резервы роста производства продукции можно достичь:

- 1) за счет улучшения использования трудовых ресурсов: создания дополнительных рабочих мест, сокращения потерь рабочего времени, за счет повышения уровня производительности труда
- 2) за счет улучшения использования основных фондов: приобретение дополнительных машин и оборудования, более полное использование рабочего времени О.Ф., за счет повышения производительности работы О.Ф.
- 3) за счет улучшения использования сырья и материалов: дополнительное приобретение сырья и материалов, сокращение сверхплановых отходов сырья и материалов, сокращение расходных норм сырья и материалов на единицу продукции.

В результате планирования показателей плана производства и реализации продукции должны быть существенно уменьшены возможные риски производственно хозяйственной деятельности предприятия, а также обеспечено снижение степени неопределенности проведения хозяйственной политики. Должен быть сбалансирован рост объемов производства по всей производственно-технической цепочке при равномерной загрузке технологического оборудования. Должно осуществляться эффективное стимулирование в процессе реализации своей продукции потребителям.

решения должны обладать высоким профессионализмом в различных функциональных областях.

Именно такой профессионализм управляющих и персонала ООО «Кампа» позволяет компании выйти на такой уровень роста и придерживаться стратегии инновационного развития, быть конкурентоспособной. Как показал проведенный анализ для сохранения и дальнейшего усиления позиций в будущем основным стратегическим направлением ООО «Кампа» должно остаться увеличение объемов производства и реализации своей продукции за счет расширения ассортиментного перечня видов продукции, пользующихся повышенным спросом, создания новых продуктов в сфере основной деятельности, а также выход на новые рынки сбыта.

15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для ВУЗов/Перевод с английского под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008

16. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления. Теория, практика, подходы к решению ключевых проблем.//Российский экономический журнал, 2002, № 2, с.15-28